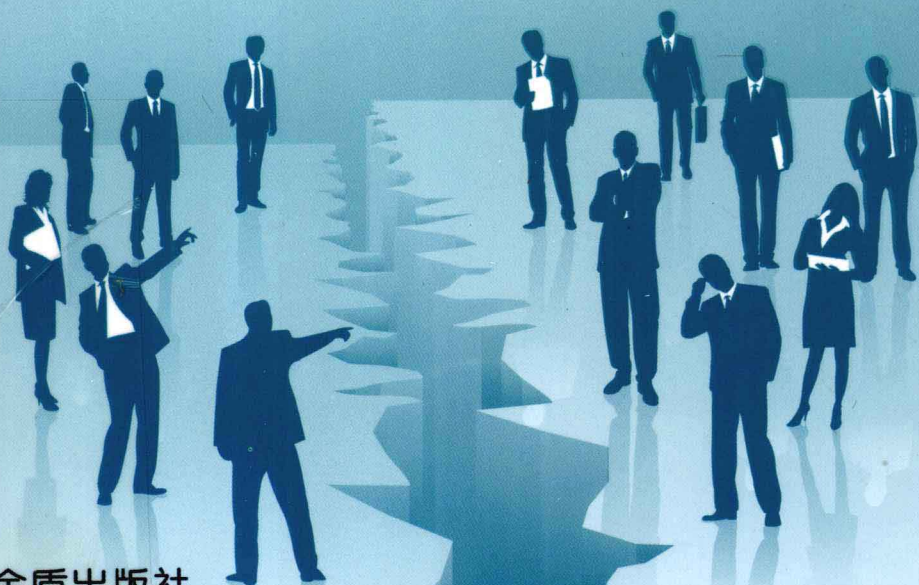


职场冲突 化解之道

桑 柏 编著



金盾出版社

职场冲突化解之道

桑 柏 编著



金盾出版社

内 容 提 要

职场冲突在所难免,恰当化解才是上策。本书以对话的形式,对职场中因利益纷争、个性差异、地位差异、被人侵犯、被人误会和男女情感等方面引起的冲突,及其表现形式、应对方法和化解之道,进行了详细的阐述。本书对初入职场或职场经验不足的读者,具有一定的启发和借鉴作用。

图书在版编目(CIP)数据

职场冲突化解之道/桑柏编著. -- 北京:金盾出版社,2011.8
ISBN 978-7-5082-6935-1

I. ①职… II. ①桑… III. ①职业选择—通俗读物 IV. ①
C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 054337 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京凌奇印刷有限责任公司

正文印刷:双峰印刷装订有限公司

装订:双峰印刷装订有限公司

各地新华书店经销

开本:880×1230 1/32 印张:8 字数:215 千字

2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1~7 000 册 定价:18.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

本书是笔者经过采访多位职场冲突的受害者,经过提炼筛选,对职场冲突的起源,冲突双方的心理状态,做了详细的阐述;对各种冲突的表现形式,分别提出了行之有效的对策,希望读者朋友通过本书能够更好地把握职场冲突,规避恶性冲突,把冲突转化为力量,转化为动力,在职场中左右逢源,如鱼得水。

职场冲突由来已久,从古到今无一例外。职场冲突是社会矛盾在职场中的反映,是人类社会矛盾的一部分。古今中外,官场内外、部落内外,上至皇亲国戚,下至黎民百姓,只要有人群的地方,有职场的地方,就有人与人之间的矛盾,就有各种冲突的发生。

引发职场冲突的根本原因是人的道德观念不强、思想境界不高,名利之心膨胀、个人欲望太高所致。有些人为了己之利甚至六亲不认,不择手段地进行争斗,他们以为利益得的越多越好,职位升的越快越好,他们以为这就是福。

幼时常听老人讲三个和尚的故事。大意是:一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃。为什么会这样呢?根本原因是利益驱使,是人的私心和惰性。一个人挑水利益独享,吃苦也心甘;两个人利益均摊,为了自己不吃亏,所以两人抬水吃;三个人就出现了互相推诿,结果大家

都没水吃。这是典型的由懒惰和自私自利产生的矛盾，也是由于思想觉悟不高而产生的心理冲突。

中国封建社会，官场是矛盾冲突最集中的地方，如今职场成了矛盾冲突的大本营。在强调个人价值、自我表现和个性张扬的今天，职场冲突尤为激烈。在职场中，经常会听到某某被辞职了，某某被调离了，某某被架空了，某某被孤立了等等，我们看到的是，一些人莫名其妙地被各种矛盾和冲突折磨得疲惫不堪。

职场冲突没有真正的赢家，只有暂时的胜者。任何身处其中的人，没有真正的达到目的者或如愿以偿者。

《圣经》上有这样一个故事：人类的祖先当初只有一种语言。他们在底格里斯河和幼发拉底河之间，发现了一块异常肥沃的土地，于是就在那里定居下来，修筑城池，建造起了繁华的巴比伦城。后来，他们的日子越过越好，人们为自己的业绩感到骄傲，他们决定在巴比伦修一座通天的高塔，来传颂自己的赫赫威名，并作为集合天下弟兄的标记，以免分散。因为大家语言相通，同心协力，阶梯式的通天塔修建得非常顺利，很快就高耸入云。上帝耶和华得知此事，立即下凡视察。上帝一看又惊又怒，因为上帝是不允许凡人达到自己的高度的。他看到人们这样统一强大，心想：人们讲同样的语言，就能建起这样的巨塔，日后还有什么办不成的事情呢？于是，上帝决定让人世间的语言发生混乱，使人们互相言语不通。

从此，人们各自讲起不同的语言，感情无法交流，思想

很难统一，于是就出现了互相猜疑，各执己见，争吵斗殴。修造通天塔的工程因语言纷争而停止，人类的力量相互抵消了，通天塔终于半途而废。这个故事告诉我们，做人做事要求一个“和”字。

“和”的思想来自中国儒家学说。《论语·学而》中说：“礼之用，和为贵。”“和”的精神起源于中国，然而“和”在现代企业管理中的运用，却在日本体现得最为完整。这得益于他们具有“和”的团体精神，其核心内容是和谐、团结和合作。这种“和”的精神不仅体现在同行之间的关系和谐与精诚合作上，而且还体现在企业内部的人事关系上。

面对职场冲突，我们要坚持“和”的原则，和风细雨、和颜悦色、和衷共济，总之“和”则双赢。与同事相处难免会在一些问题上出现意见分歧、立场不同、利益纷争等。冲突是难以避免的，然而当冲突发生时我们要理解，并且尽量去化解，把握好分寸，给彼此留些余地，千万不要让矛盾激化到不可收拾的地步。

儒家还有一个著名的观点是“和而不同”。人际关系的和谐是每个人追求的理想目标，然而，有时为了达到“和为贵”，为了达到一团和气，让自己丧失了个性与原则，让集体变得死气沉沉，这样的“和”显然是不足取的。和谐并不等于完全一致，集体内部没有矛盾和冲突就失去了动力和生机，事实上也是不可能的。因为即使是志同道合的两个人，为了达到目标所采取的方法也不尽相同。集体的生命力就在于“和而不同”，在于处理好各种矛盾和冲突，而不是没有

矛盾和冲突。个人在“冲突”中进步,集体在“冲突”中前进。职场中人,不要谈“冲突”而色变,只要妥善化解各种冲突,就能达到“和”的目的。

那么如何化解职场冲突?一是学习中华传统和现代科学文化,提高思想道德水准,在职场中真心为人,善心待人,忍让与人,从根本上解决人的素质问题。二是大力发展社会生产力,使物质达到极大丰富的程度,以缓解利益之争的尖锐性。三是参照本书提供的职场冲突化解方法,解决现阶段职场中存在的实际问题。

书中所列举的化解职场冲突的案例和方法,具有一定的代表性和借鉴作用,对广大读者化解职场冲突具有指导意义。此外,在附录中为职场新人提供了部分职场人应知的说话艺术、处事方法和注意事项等知识和经验,仅供参考。

本书在编写过程中虽然下了很大功夫,但由于本人知识水平和采访职场冲突的受害者范围有限,不可能涵盖社会上所有的职场冲突,不一定符合每个读者的具体情况,敬请广大读者提出宝贵意见,以便再版时修改完善。

作 者

目 录

第一章 正确处理因利益纷争引起的冲突

面对同事的屡屡挑衅怎么办	(1)
背后发牢骚被上司知道了怎么办	(4)
某人突然送来“白吃的午餐”怎么办	(7)
表现太冒尖被同事孤立了怎么办	(9)
“菜鸟”遭遇“老鸟”欺凌怎么办	(12)
新来的同事胜过自己怎么办	(15)
试用期一再延长怎么办	(18)
有了功反而被冷落怎么办	(21)
与他人较真自己被排斥怎么办	(25)
触动了公司里的“皇亲国戚”怎么办	(29)

第二章 正确处理因个性差异引起的冲突

自己过于情绪化怎么办	(33)
话说得太满兑现不了怎么办	(36)
与上司说话欠考虑怎么办	(39)
跟同事说话太随意怎么办	(42)
同事知道了自己的隐私怎么办	(45)
过分自我炫耀反遭众人冷落怎么办	(48)
把同事当成朋友看待了怎么办	(51)
总是控制不了自己的情绪怎么办	(54)
拒绝上司授意的工作被“下放”了怎么办	(57)

因心直口快遇到了麻烦怎么办	(60)
---------------------	------

第三章 正确处理因地位差异引起的冲突

徒弟变成了自己的上司怎么办	(63)
职位晋升后被同事疏远了怎么办	(67)
被人妒忌且产生了不良后果怎么办	(69)
在什么情况下可以越级汇报工作	(72)
当面反驳上司被坐冷板凳怎么办	(75)
新官上任下属不服从管理怎么办	(79)
跟上司称兄道弟被疏远了怎么办	(83)
被“空降”来的新上司排挤了怎么办	(87)
被新上司当做“做猴”的“鸡”怎么办	(89)

第四章 正确处理因工作理念引起的冲突

下属不合作上司不信任怎么办	(93)
同级部门领导不配合工作怎么办	(95)
被上司批评因争辩被冷落怎么办	(98)
在什么情况下可以替上司作决定	(101)
与新上司发生了矛盾怎么办	(105)
与老客户发生了矛盾怎么办	(108)
与同事发生了矛盾怎么办	(110)
面对浑水摸鱼的同事怎么办	(113)

第五章 正确处理因遭受不公引起的冲突

被上司当成了替罪羊怎么办	(117)
同事向你打听公司的秘密怎么办	(121)
被下属倾轧发生了冲突怎么办	(124)

因拒接分外工作被调离岗位怎么办	(128)
因频繁跳槽被上司不信任怎么办	(131)
因“唱独角戏”得罪了同事怎么办	(136)
因推卸责任被上司架空了怎么办	(139)
被当成忙忙碌碌的蜜蜂使唤怎么办	(143)
两位上司不和作为秘书怎么办	(147)

第六章 正确处理因被人侵犯引起的冲突

不慎说了上司的秘密怎么办	(151)
老板要我们经常加班怎么办	(154)
工作时同事站在身后偷看怎么办	(158)
因不注意细节被上司批评怎么办	(160)
用不正当手段竞争遭受鄙弃怎么办	(163)
不与上司同流合污被排挤了怎么办	(166)
年轻美女被女上司妒嫉怎么办	(168)
职场新人被当成了出气筒怎么办	(171)
因提出跳槽被挽留而失去了信任怎么办	(175)

第七章 正确处理因被人误会引起的冲突

因工作关系被上司误会了怎么办	(179)
工作中遭遇流言袭击怎么办	(183)
被同事陷害受老板冷落怎么办	(185)
对人热情被视为拍马屁怎么办	(188)
成了派系之争的牺牲品怎么办	(191)

第八章 正确处理因男女情感引起的冲突

当女下属爱上了自己怎么办	(195)
--------------------	-------

痴情女爱上了不真爱自己的人怎么办	(199)
男上司爱上了女下属怎么办	(201)
靓女爱上了英俊男上司怎么办	(205)
拒绝上司的性骚扰被有意刁难怎么办	(210)

附 录

职场人应知的 12 条说话艺术	(215)
职场人少走弯路的 10 条忠告	(216)
聪明职场人必做的 10 件事情	(218)
职场中 10 种竞争力你有几种	(219)
最受前辈欢迎的 10 种职场新人	(223)
让企业老板摇头的 15 个坏习惯	(228)
职场生涯中对自己最重要的五种人	(232)
换工作不如换心情	(233)
会说话说好话可改变一切	(235)
做事要方做人要圆	(236)
职业道德是成功的法宝	(238)
静水流深波平无声	(241)
明智的人不与他人争强	(242)
好心待人远离是非	(244)

第一章 正确处理因利益纷争引起的冲突

在职场中,由于职位的变动,权利的再分配,薪资的调整,新人的冲击等等,经常出现因利益纷争而引起的各种冲突。在这种情况下,可能出现上司对你疏远,同事对你孤立,甚至一不小心踏入了人为的陷阱等等。如果是这样,你该怎么办?

面对同事的屡屡挑衅怎么办

有一天,小张给我打电话告诉我,说有故事讲给我听。于是,我们便一起来到紫竹院公园。

“怎么了,看你这么高兴的,是升职了还是加薪了。”我询问道。“你知道吗?上次我跟你提起的那个嘉英被老板炒了。”“人家被辞退了,你高兴什么。”我有点不理解小张幸灾乐祸的态度。“我当然高兴了,这个嘉英有点不懂事,总给别人一张冷脸看,好像办公室里的人都欠她钱似的,你说这样的人谁会喜欢啊,还好,被朱影给气得犯了错误。”我点点头,听小张继续说下去,听完后才知故事的内容,原来是这样的。

嘉英是小张所在网络公司的同事。老板对她的能力很欣赏,任命她为网站的主管。但她以工作经验不够为由,婉拒了老板的好意,

职场冲突化解之道

愿意从文案策划做起。朱影是公司的老员工,但能力不够,工作态度欠佳,已经好几年了,职务始终升不上去。由于嘉英的工作表现大大超过朱影,她就在暗地里排挤她!

其实,老板知道嘉英会引发朱影的反感,但念在朱影是公司的第一批员工,不想‘处理’她!于是老板私下嘱咐嘉英,要她‘多多包涵朱影’。在以后的日子里,嘉英吃了许多暗亏,但因为老板的交待,一直隐忍不发!这让朱影产生一种错觉,认为嘉英是个好欺负的人,于是更加肆无忌惮。

一天,当设计部经理质疑朱影的一个文案出了大问题时,朱影竟然撒谎说:这是嘉英的主意,我是照她的意思做的。嘉英知道后忍无可忍,当着同事的面,将档案夹往朱影桌上摔去,并且大声地说:你为什么说是我的主意,你敢再说一次试试看。朱影没想到一向乖乖的嘉英,发了这么大的脾气!同事一看苗头不对,赶紧报告老板。老板不说她受了委屈,只怪嘉英没有‘多多包涵’朱影,更不该发这么大的脾气。

以后,类似的冲突愈演愈烈,嘉英经常对朱影发脾气,朱影却装成一幅受害者的样子,赢得了大家的同情。老板调解冲突的次数越来越多了,也就不耐烦了。虽然老板欣赏嘉英的工作能力,但觉得她幼稚、脾气差,最终把嘉英辞退了。”

我听完了故事,我问小张,嘉英与同事间关系怎么样。小张说:“马马虎虎吧,不过自从她被朱影陷害后,脾气就不是很好了,我们都很烦她。”我又问那朱影呢?小张说:“虽然工作态度不怎么样,但是为人不错,与我们的关系一直维持得很好。”

我想,我知道了嘉英被辞退的原因了。

在这个案例中,开始错误的一方是能力平平、工作态度欠佳的朱影,然而到了后来,不管是同事,还是老板都站在了朱影这一边,反而

第一章 正确处理因利益纷争引起的冲突

责怪嘉英幼稚、脾气差，最后还将嘉英给辞退了。这是为什么呢？

就本案而言，嘉英不懂人际关系处理的艺术，她没有忍性，没有策略，结果激化了矛盾。而对于朱影来说，虽然是始作俑者，但是她会装憨卖傻，把自己伪装成一个受害者，而且作为公司的老员工，她一定有人际关系，一个不怎么理智的新同事又怎么能跟老员工斗呢。

那么，我们从中得到什么启示呢？怎样才能避免发生像嘉英这样的冲突呢？以下四点值得借鉴。

一、逐步展露自己的锋芒。嘉英被朱影“暗算”，其实是嘉英在周围环境、人际关系都不熟悉的情况下，急于在工作中表现自己，且受到老板的赏识。却没想到，这样一来使朱影感到压力倍增。所以，职场新人最好保持低调，不要初来乍到就把自己的锋芒展露出来，最好在经过一段与老员工的磨合期后，找准机会适当地展示自己的能力。

二、注意搞好同事间的关系。在职场中，一定要和同事们搞好关系，就连那些不是一个部门的同事，也要多加重视，许多看起来与你无关的同事，都有可能影响你的职业生涯。与同事搞好关系是应该的，也是必要的，倘若在关键时刻，有人站出来替嘉英就说一句公道话，很有可能嘉英就不会得到如此结果。

三、适当控制自己的情绪。嘉英确实不够冷静、不够成熟。首先，她不该发那么大的脾气。发脾气不是解决问题的办法，尤其是在公共场合发脾气，既影响自己在同事心目中的形象，又给老板增添了麻烦，老板是不会容忍一个随便发脾气的人留在公司的。其次，她不该多次找朱影的茬儿。这一点恰恰被朱影利用了，结果嘉英被同事认为是一个心胸狭窄的人。

四、要柔中有刚忍中有度。对于别人的挑衅，应该有所表示，不要一味容忍，无谓的宽容是对人、对己的不负责任，其结果只能是既增加了自己的心理负担，又纵容了对方的挑挑衅行为。

在职场上,许多人不喜欢看到冲突,一旦被人欺侮,能忍则忍,能让则让,觉得“以忍为上,以和为贵”,宁可牺牲自己的利益,也不愿与人发生冲突。作为一个正常人,忍是有限度的,过了限度往往是承受不住的。所以,面对挑衅,要“适度”对挑衅者予以反击,让他知道你的忍耐是有限度的。同时“适度”反击也是化解矛盾的一种方式。有的人你越宽容他越过分,你适度反击一下他反而正常了;有的人是“不打不成交”,经过一番较量,反尔成了朋友。

四、避免成为冲突的受害者。在职场冲突中,有时尽管根本的错误不在自己,然而还是成了被公司辞退的人,本案中嘉英就是这样的受害者。嘉英本来只想规避冲突,反而引发了更尖锐的冲突,最后老板也觉得她太幼稚,不合群,不再重用她。如果嘉英再多一点化解冲突的智慧,她就可以保住老板对她的欣赏,并且还能换来同事对她的肯定,那么她也就不会被辞退了。

背后发牢骚被上司知道了怎么办

我和王新是在健身房认识的,趁他休息的空当,我们随便地交流了一下。他无意中说起现在很不开心,我便萌生了要采访他的念头。当我向他表明要采访他的意图之后,王新笑着说:“你想知道什么就直接问吧,何必费那么多心思?”当听说我让他谈谈工作上的事情时,他显得面有难色,好像不愿意多说。短暂的沉默之后,他还是给了我一个微笑,算是答应了我的请求。

在健身房的休息室里,我听到了王新的故事。

“俗话说‘逢人只说三分话,未可全抛一片心’,这句话说得很

对。”王新说完这句话，看了我一眼，似乎在寻求我的肯定与支持。我沉吟着点点头，示意他继续讲下去。王新说道：“我是公司的人事经理，去年公司来了一位人事女总监。刚开始，我们都很客气，我尽量按着她的方式工作，多向她请示汇报，有时她也会问我一些情况，比如员工和部门之间的关系，以及公司一些规章制度等。”

“在公司里，只要不是很拘谨的地方，总有些同事悄悄地向我打听‘新来的总监什么来历’，‘人怎么样’，甚至有人问我‘她年纪多大’，我知道有些事情是不能乱说的，所以一直都是摆出‘一问三不知’的样子应付那些无聊的好奇者。”

“公司的同事里有个人是我的朋友，我们经常一起吃午饭。他是市场部的，跟我们部门没有直接关系，我也没什么对他隐瞒的，我们办公室的事情只要他问的话我一般都会告诉他。自从新的总监来了以后，我们午饭的话题常谈到她。有一次，我和总监在一件事上出现意见分歧，他看出我有点不愉快，就拉我去酒吧喝酒，于是我在酒吧里，喝了一些酒后，便一时情绪失控，就说了很多和这位女上司如何难以相处，还说了她不少在工作中的错误和短处。我的那位朋友当时就一个劲儿地劝我想开些，叫我不要和她一般见识。”

“但是，自从那天晚上在酒吧畅所欲言之后。我感觉到做什么事都不是很顺利了。女上司对我的态度越来越不友好，只要是我的提议她总是不假思索地予以否决，甚至在开会时公开批评我，不仅令我颜面尽失，还导致我们部门的工作难以开展，使我的下属一直在抱怨我。不久前我手下的培训经理离职，她直接就安排了一个新的培训经理，管理公司的培训计划和课程。我忍无可忍，终于在一天下午跟她爆发了正面冲突。此后，每次部门经理开例会，她的秘书再也不通知我参加了，搞得我非常尴尬。就在我准备辞职的时候，我看到我的朋友，也就是市场部的那位同事跟我们那位总监亲密地在一起聊天，那时我才明白，自己为什么会有如此下场，原来全是那位‘朋友’的功劳。”

王新说到这里，神情非常凝重，径直向健身房走过去。此时，我才明白他为什么天天都来健身，原来是为了转移心中的不快。

这就是人们常说的职场上的小报告，它像一支无形的箭、看不见的针一样，扎在了王新的身上，使你感觉得到而又抓不到它。

王新能有今天的地位，一定是他长时间的努力和不懈奋斗的结果，然而对现在的王新而言，不仅面临着失去自己多年积累的职场资本，就连正常地、不被打扰地工作都成了一种奢望。上司否决他的提案、干预他的决策和管理、将他排斥在部门经理的会议室之外……所有的这一切都表明，上司把他架空了，让他成了公司多余的人。从表面上看，王新并没有犯什么大的过错，他的上司——那位总监还没有让人信服的理由公然降他的职或解雇他，只有用这种不动声色，但又杀气十足的软刀子逼其自动离职。

反观王新的故事，我们不难找出让他有如此遭遇的原因。

首先，与上司有过节不要挂在脸上。下属跟上司意见不合的情况在职场上屡有发生，毕竟彼此所处的地位、层次和立场不一样，看待问题的角度不同。如果出现意见不统一，最好的办法就是当面沟通，哪怕发生争执都没有关系。作为下级，把自己的意见和建议表达清楚，最后由上司决定。工作中就事论事，即使上司否定了自己的意见，也是正常的，不要想不通，更不要因此对上司心怀不满，甚至在背后议论上司的不是。

如果对上司的决定有看法、有意见，可以保留意见，但是在行动上要贯彻执行。把情绪挂在脸上是不成熟的表现，带着情绪给其他人宣泄不满更是有百害而无一利。

其次，同事间相处要把握好尺度。职场是个竞争的场合，利益关系的变化影响着同事关系的远近亲疏，这就说明同事和朋友不一样。虽然和同事在一起的时间比和亲朋好友在一起的时间还长，但这是